

市場志向における先行要因の整理と探索

— マーケティング志向に影響を与える要因とは何か —

岩下 仁

目 次

1. はじめに
2. 組織における MO の先行要因
3. MO の先行要因の発展的研究
4. 今後、研究すべき MO の先行要因
5. おわりに

1. はじめに

マーケティング・マインドやマーケティング・コンセプトといったマーケティング志向をもつことが、ビジネスの成功条件といわれて久しい。日常生活において顧客第一主義や消費者視点という謳い文句を、店頭やテレビの広告などで目にすることからも、どれほど多くの企業がマーケティングを志向しているかがうかがえる。

組織がマーケティングを志向することは、市場志向 (Market-Orientation: 以下、MO と略) といわれ、多くの研究者たちによって繰り返し議論がされてきた。この MO を一言でいうならば、従業員がマーケティング志向を浸透させている程度を示した概念とあらわせる。Narver and Slater (1990) は、組織の観点から、MO は買手に対してよりよい価値を提供するために必要な行為であり、価値を効率的に創りだすために優れたパフォーマンスを生み出す組織文化であると定義付けた。また Kohli and Jaworski (1990) は、行動の視点から、MO は、現在と未来の顧客のニーズを捉えるため、従業員が市場のインテリジェンスを生み出し、組織間でそのインテリジェンスを普及させ反応していく行動であると唱えている。インテリジェンスとは、新製品の市場規模、顧客のニーズや欲求、市場セグメントの性質、そして競合他社に関する情報を示す (Ottum and Moore 1979)。

Kumar, Jones, Rajkumar, and Leone (2011) は、マーケティングを志向している企業数を調べるため、米国において SIC 業種コードに登録されている企業 261 社を対象に調査をおこなった。結果として、4 段階以上の評価であった企業数は 1997 年には 92 社であったが、

2001年には124社、さらに2005年には188社にまで増加したと報告している。このことから近年、企業がますますマーケティングを志向していることが垣間みられる。

MOに関する研究は1990年に、Narver and Slater と Kohli and Jaworski によって MO が提唱されてから今日にいたるまでの20年間で、1,000本以上のMOを題材とする論文が発表されている。

多くのMOに関する研究では、MOを先行要因として、様々なビジネス・パフォーマンスである成果要因との関係性 (eg., Han, Kim, and Srivastava 1998, Langerak 2001)、あるいはMOと成果要因とのブラックボックスの解明を試みている (eg., Atuahene - Gima 1995; Siguaw, Brown, and Widing 1994)。

このように従来のMO研究では、MOを先行要因に位置づけ、それがビジネス・パフォーマンス、そして主要マーケティング概念へどのように影響するかについて考察されてきた。一方でMOの先行要因を探索する研究には、ほとんど光が当てられてこなかった。近年このような流れのなかで、MO研究者たちの間で、MOの先行要因に注目する動きがではじめている (eg., 黒岩 2007)。MOの先行要因を明らかにすることは、重要なインプリケーションを含んでいる。MOに影響を与える要因を高める報酬あるいは教育制度を導入することで、組織のMOをも高められるからである。

以上を踏まえ、本稿では、MOがどういった要因から影響を受けるのかにフォーカスを当てる。そこで、まず、MOに影響を与える先行要因に関する研究についてレビューをおこなう。その際には、研究の潮流ごとに進展の過程をみていく。続いて、未だに議論されていない先行要因について考察する。最後に、今後の研究の方向性について論じる。

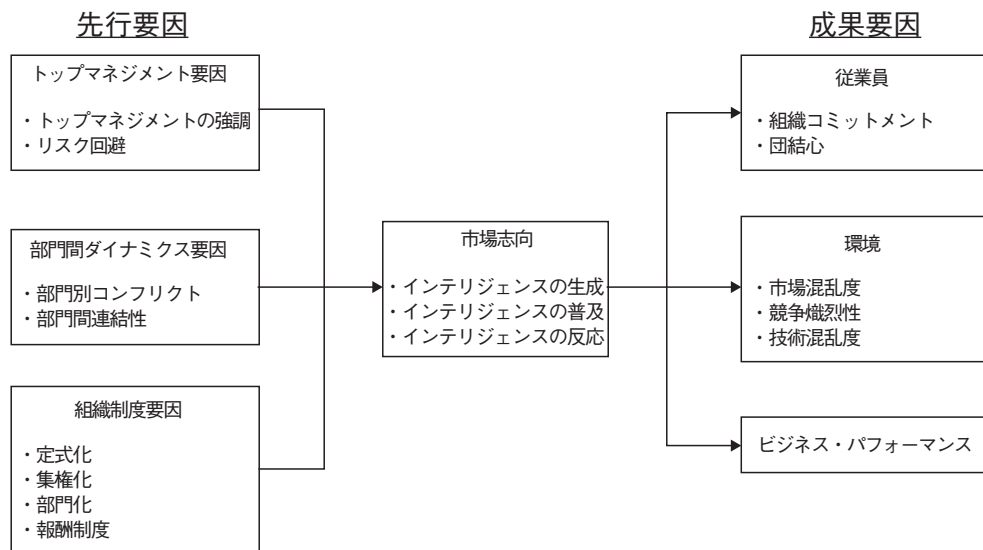
2. 組織内におけるMOの先行要因

MOの先行要因の先駆けとなった研究は、Kohli and Jaworski (1990)であり、先行要因としてトップマネジメント要因、部門間ダイナミクス要因、組織制度要因の3つをあげている。トップマネジメント要因には、MOの強調とリスク回避があげられる。MOの強調とはトップマネジメントがマーケティング志向を掲げることを、リスク回避とはトップマネジメントが積極的にリスクをとらないことをそれぞれ示す。

部門間ダイナミクス要因には、部門間コンフリクトと部門間連結性をあげている。前者は部門間の摩擦の程度を、後者はコミュニケーション頻度を表す。組織制度要因には集権化、定式化、部門化、報酬制度をあげている。集権化とは職階の高い従業員に責任を集約させることを、定式化とはルールを規定することを、部門化とは部門数を増やすことをそれぞれ示している。

Jaworski and Kohli (1993) は、実証研究を行なった結果、トップマネジメント要因ではトップマネジメントの強調が、部門間ダイナミクス要因では部門間コンフリクトと部門間連結性が、組織制度要因では集権化と報酬制度がそれぞれ、MO に影響することを確認している。ちなみにトップマネジメントの強調とは、トップマネジメントが特定の価値観や志向性を組織に向けて発することをいう (Jaworski and Kohli 1993)。

図表 1 Jaworski and Kohli (1993)



Jaworski and Kohli (1993) の追試として、Hammond, Webster, and Harmon (2006) や黒岩 (2007) では、トップマネジメント要因解明を試みている。いずれの研究においても、MO がトップマネジャーの意向から影響されることを確認している。

さらに Kirca, Jayachandran, and Bearden (2005) は、MO の先行要因と成果要因を対象にメタアナリシスを実施した。その際、先行要因を検討したところ、部門間連結性、トップマネジメントの強調、集権化、定式化、報酬制度、部門間コンフリクトが、MO に有意に影響することを確認している。

上記以降では、MO の先行要因研究は、組織の在り方に着目した組織構造要因と、組織内で働く人に着目した組織の人的要因という 2 つの潮流に広がっている。そこで次節では、MO の先行要因を探索していく際に、組織構造と組織の人的要因という 2 つの潮流ごとに、既存研究のレビューをおこなう。

2-1 組織構造に着目した研究

組織構造とは、組織内の制度や組織設計といった組織の在り方を示す。組織構造に注目した研究は、Ruekert (1992) が最も古い。Ruekert (1992) では、MO を高めるようなリクルーティング、選抜、トレーニング制度、報酬そして補償といった制度を導入した場合に、組織の MO が高まるのかを検証している。米国『Fortune 500』のハイテク企業を対象に調査を実施し、以下の3点を行えば、MO が高まることを確認している。第1に MO 型の人材をリクルートし選抜すること、第2に MO を向上させるトレーニングを行うこと、第3に MO を高める報酬や補償といった制度を導入することである。

続いて、Pelham and Wilson (1996) は、中小企業を対象に、市場環境、戦略、組織構造が MO に、どのような影響を与えるかについて考察している。The Center for Entrepreneurship at Eastern University のデータベースを利用し、平均売上高 29 億円、平均従業員数 21.5 人の中小企業 68 社を対象に調査を実施した結果、以下の3点を明らかにしている。第1に、定式化、イノベーションまたは差別化戦略は MO に影響し、新製品の成功、そして成長/シェアにプラスに影響する点。第2に、組織構造や戦略の短期的な変化は、MO に有意な影響を与えないが、調整システムやコントロールシステム、イノベーションを促進させる点。第3に、競争の密集度が高まるほど MO を高める点である。このことから、競合他社の数が増加するほど、中小企業もマーケティング的な行動や思考が必要になることがわかる。

中小企業においては、大企業よりも、従業員が少数のため組織の MO を高めやすいことから、中小企業の社長は意思決定の迅速化と定式化を図り MO を向上させることで、新製品成功の可能性を高められるのである (Pelham and Wilson 1996)。

2-2 組織の人的要因に着目した研究

組織の人的要因に着目した研究とは、組織内で人が MO にどのように影響するかを考察した研究を示す。

Morgan and Piercy (1998) は、マーケティングと品質の戦略がどのように、組織の人的要因に働き、様々な成果変数に影響するのかを考察している。MO を取り上げてはいないが、MO の先行要因となる部門間連結性、コンフリクト、コミュニケーションがどのような要因から影響されるかを取り上げている点で、のちの研究で広く引用されている (eg., Harris and Ogbonna 2001; Cervera, Molla, and Sanchez 2001)。

英国の Marketing Managers Yearbook と Key British Enterprises のデータベースを利用し、748 の SBU、2,244 名のマネジャーを対象にした調査から、シニア・マネジメントの品質戦略に対するリーダーシップ力、品質プランニングの定式化、あるいは品質戦略のコントロールシステムの一致度が高まるほど、コミュニケーションや部門間連結性が向上する一方、マ

ーケティング部門と品質部門間のコンフリクトが減少することを確認している。

同年 Grittiths and Grover (1998a) は、MO 行動に至るまでのプロセスを表すため、従業員に影響する先行要因が、組織文化としての MO に影響をあたえ、MO 行動にいたるという命題モデルを提示している。組織内のメンバーシップ、組織の象徴、組織の精神力学 (psychodynamics)、組織における認識という 4 つの先行要因が、組織文化である MO に浸透し、MO 行動に影響するというモデルである。実証は行われていないが、MO 行動にいたる過程を提示した点に研究貢献がある。

障害となる人的要因にフォーカスした研究もある。Harris and Piercy (1999) は、MO の阻害要因として、コミュニケーション量の低さ、政治的行動、コンフリクト、組織メンバーの定式化の 4 つをあげている。イギリスの小売業のストア・マネジャー 107 名に調査しパス解析をおこなった結果、この 4 つの阻害要因が MO にネガティブに影響を確認している。

さらに Harris は MO の先行要因について研究を進め、MO に影響を与えるリーダーシップに注目している (Harris and Ogbonna 2001)。彼らは、3 つのリーダーシップのスタイルが MO に左右することを確認している。第 1 の参画型リーダーシップでは、部下が意思決定をおこなう、第 2 の支援型リーダーシップでは部下がリーダーの行動に共感する、第 3 の道具型リーダーシップではリーダーが部下の意見に耳を傾けずタスクを遂行していくことをそれぞれ表している。

パス解析の結果、参画型と支援型のリーダーシップはポジティブ、道具型リーダーシップはネガティブに影響を与えていた。つまり、MO 組織を目指すときには参画型や支援型のリーダーシップの促進を目指すべきなのである。

マネジャー特性に注目した研究としては、Wren, Souder, and Berkowitz (2000) も見逃せない。彼らは、先行要因としてプロジェクト・マネジャー・スキルとトップ・マネジャー・サポートというマネジャー要因を取り上げている。アメリカ、ニュージーランド、韓国、ペルー、ノルウェー、スウェーデン、6 カ国のハイテク産業を対象に調査を行った結果、アメリカやニュージーランドといった個人主義の国で、今回取り上げた 2 つの先行要因の影響がより強くなったが、韓国のような規則が重視される国では影響されなかった。この結果は、個人主義の国ではプロジェクト・マネジャーは、メンバーの統一や調整を求められるため、MO がいっそう重視されることを反映している。

2-3 組織構造要因と人的要因、双方の混在した研究

先行要因に関する研究が蓄積するにつれ、組織構造と組織に人的要因、双方を同時に扱った研究も行われている。Cervera, Molla, and Sanchez (2001) は、組織構造要因として組織特性を、人的要因として個人特性を取り上げている。個人特性としては、MO の強調と専門

家気質を、組織特性としては組織の規模とアントレプレナーシップをあげている。

スペインのバレンシア州における 540 の地方自治体のサンプルを用いて、市長と事務長官を対象に調査した結果、市長の専門家気質が、市場情報に影響していた。また職務に強くコミットする市長ほど、MO を強調しないマネジメント・スタイルをよりおこなっていた。さらに巨大な組織ほど、市長による MO 強調が、組織の MO にあまり影響を及ぼさなかった。これは、大規模な地方自治体は多くの予算を使い調査を行うため市長が MO を強調してもあまり効果がない一方、規模の小さい自治体は予算がえられず調査をあまり実施しないため、市長による MO 強調が有効となることを表している。

3. MO の先行要因の発展的研究

2000 年以降、組織構造に着目した研究と組織の人的要因に着目した研究はさらに拡がりをみせている。組織構造に着目した研究はより具体性のある内容を考察しており、組織戦略が MO にどう影響するかを扱ったテーマに目が向けられ始めている。他方で、組織の人的要因に注目した研究は従業員の個性に着目し、個人レベルの要因が、MO にどう影響するかを扱っている。

さらに近年では、組織の枠を超えて国といったマクロ要因が、MO にどう影響するかに着目した研究も行われはじめている。

3-1 組織戦略に着目した研究

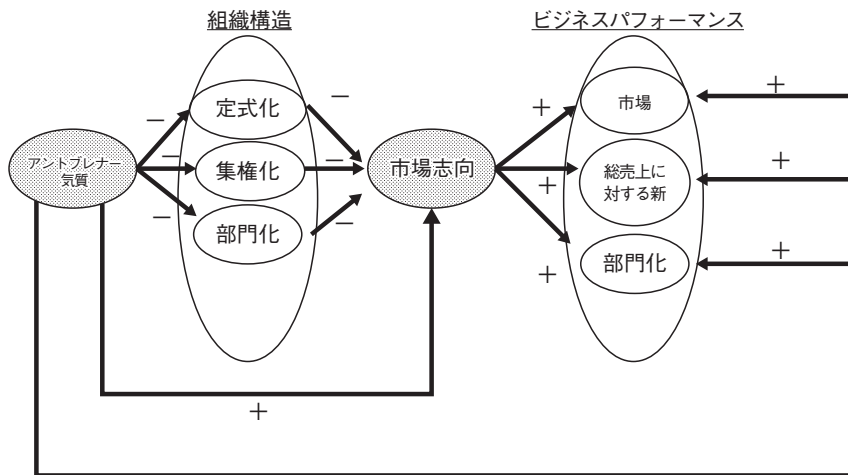
組織戦略に着目した研究は、Narver, Slater, and Tietje (1998) が最も古い。Narver, et al. (1998) では、MO に影響を与える先行要因を、プログラマティック・アプローチとマーケット・バック・アプローチという 2 つの戦略から考察している。

プログラマティック・アプローチとは、顧客に優れた価値を作り出すような規範を創造することで、MO を作り出すアプローチである (Payne 1988; Webster 1988)。本アプローチは、経験学習を通して行われる。他方、マーケット・バック・アプローチは、顧客に優れた価値を、効率的かつ有効に提供することで、MO を生み出す継続的な学習を通して実行されるアプローチである (Narver et al. 1998)。この継続的な学習は、プログラマティック・アプローチの経験学習の延長線上にある (Schaffer and Thomson 1992)。

人的戦略に着目した研究もある。Harris and Ogbonna (2001) は、組織論の戦略的人的資源管理が MO にどのように影響を及ぼすかを考察している。イギリスの「FAME」データベースの企業を系統的無作為法で抽出し、322 名を対象に調査した結果、MO は戦略的人的資源管理から影響されると、結論付けている。

Matsuno, Mentzer, and Ozsomer (2002) は、アントレプレナー気質 (Entrepreneurial-Proclivity) が MO にどのように影響するかを考察している。

図表 2 Matsuno et al. (2002) の提示モデル



アントレプレナーは、未来を予測し、新たな機会を捉え指導権をとっていく (Lampkin and Dess 1996)。そこで、たとえば新興市場において、アントレプレナーが市場を先読みし、競合他社よりも早く新製品を導入すれば市場に誰よりも詳しくなるため、市場インテリジェンスをより多く獲得し先発優位性を構築できるのである (Kohli and Jaworski 1990)。

Matsuno らは、米国製造業のマーケティング・エグゼクティブ 364 名に調査を行い最尤推定法で分析した結果、アントレプレナー気質では、それ自体がパフォーマンスにはマイナスに影響する一方で、MO の要素である市場インテリジェンスの生成、普及や反応を生み出すことを明らかにしている。

ちなみに近年では González-Benito and González-Benito (2008) が、アントレプレナーシップと MO は一方的なものではなく、相互に影響しあうことも確認している。

組織のなかでのマーケティング部門の影響力が、MO にどう左右するか調べた研究もある。Verhoef and Leeflang (2008) はオランダの Reach データベースに登録された 276 社のマネジャーに調査したところ、マーケティング部門と MO にはプラスの関係があり、その際 MO が高い時にはマーケティング部門の影響力の程度に関わらずパフォーマンスを高めていたことから、マーケティング部門は組織の MO が低い時に、とくに重要な役割を果たすことを明らかにしている。

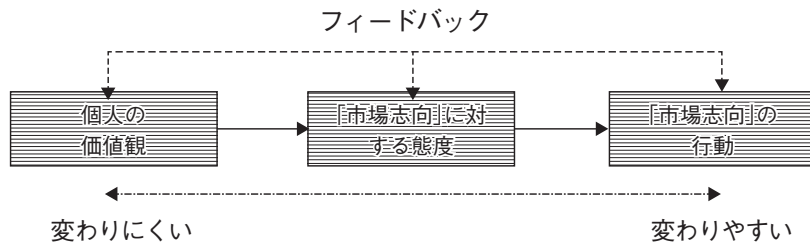
この他にも、資産の比率が自己資本と他人資本でどのように MO を変化させるかを扱った研究 (Macedo and Pinho 2006) や、ブラジルの大手小売業 3 社を対象に IT 戦略がどのよう

に MO に影響するかを題材にした研究 (Borges, Hoppen, and Luce 2008) なども行われている。

3-2 従業員レベルに着目した研究

2-2 で取り上げた組織の人的要因に注目した研究はさらに、従業員一人ひとりの個性がどういった影響を MO に与えるかについて議論が進められている。先駆的な研究としては、Furrer, Lantz, and Perrinjaquet (2004) があげられる。

Furrer et al. (2004) は、MO の先行要因として、従業員の価値観がどのように MO に影響するかを扱った研究を発表している。価値観は模倣や変化が困難なので、どのような価値観が MO に影響するかわかれば競争優位の源泉になる (Hunt and Morgan 1995)。価値観を測定する尺度として、Schwartz (1992) の 10 の価値観を取り入れている。フランス語圏のスイス企業のシニア・マネジャー 124 名を対象に調査した結果、保守的な価値観は競争志向に、自己超越的な価値観は顧客志向にそれぞれプラスに影響していたが、個人主義は MO の 3 つの態度にマイナスに作用することを明らかにしている。



図表 3 Furrer, Lantz, and Perrinjaquet (2004)

このころ欧州でも、MO の先行要因として個人に関する議論が活発になり始めた。Tregear (2003) はイギリス北部の 20 名の食料生産者にデプス・インタビューを実施した結果、従業員に、ライフスタイルや生産工程に関連した目標を追求させることで、MO は生じると論じている。

また Ellinger et al. (2007) は、MO の先行要因として、従業員教育に着目した研究を行っている。米国のレイバー・スケジューリング・プログラムを取り入れている 200 社を対象に、調査をおこなった結果、マーケティングに関する専門教育やコーチングを、従業員に施すことが MO にプラスに影響することを確認している。

さらに Gebhardt, Carpenter, and Sherry (2006) は長期的推移法を用いた研究をおこない、初期化、再構築、制度化、維持という 4 つの過程を経て、従業員が徐々に MO 行動をとっていくことを確かめている。

3-3 国レベルの要因に着目した研究

MO の先行要因として、国の文化や特性について考察すべきという論調（Kirca et al. 2005）を反映し、近年では組織に留まらず国の要因が MO にどう影響するかに研究の幅が広がっている。

Brettel, Engelen, Heinemann, and Vadhanasindhu（2008）は先行要因として、文化の不確実性回避、MO プランニング、文化のパワーディスタンス、個人や集団主義の文化という先行要因を取りあげている。文化の不確実性回避とは不確実性をどの程度回避した文化かを、MO プランニングとはマーケティングに関する計画性の程度を、文化のパワーディスタンスとは上司と部下の間の権限移譲の程度を表す（Hofstede 1980）。また個人主義および集団主義の文化とは、前者が従業員自らの行動を重視し、後者が集団に個人がロイヤリティを感じ、強く依存する文化を表している。

Brettel らはドイツ、タイ、インドネシアの 120 社を対象に調査した結果、文化の不確実性回避が高いほど MO プランニングと MO の関係が多少強まる点、国の文化が MO プランニングと MO の関係に影響する点、文化のパワーディスタンスが低いほど分散化と市場インテリジェンスの関係が向上する点、そして文化のパワーディスタンスが高いほど参加と市場インテリジェンスの関係が高まる点を明らかにしている。

4. 今後、研究すべき MO の先行要因

3 章まででとりあげてきた MO の先行要因は、今日までの研究ですでに取り上げられ検討されている。しかしながら、既存研究では取り上げられていない MO の先行要因も存在すると思われる。既存研究において、MO の構成要素の一部への影響が既に確認されている、あるいは類似した概念がすでに存在しているからである。そこで本節では、今後検討していく必要のある先行要因を検討していく。

4-1 学習志向

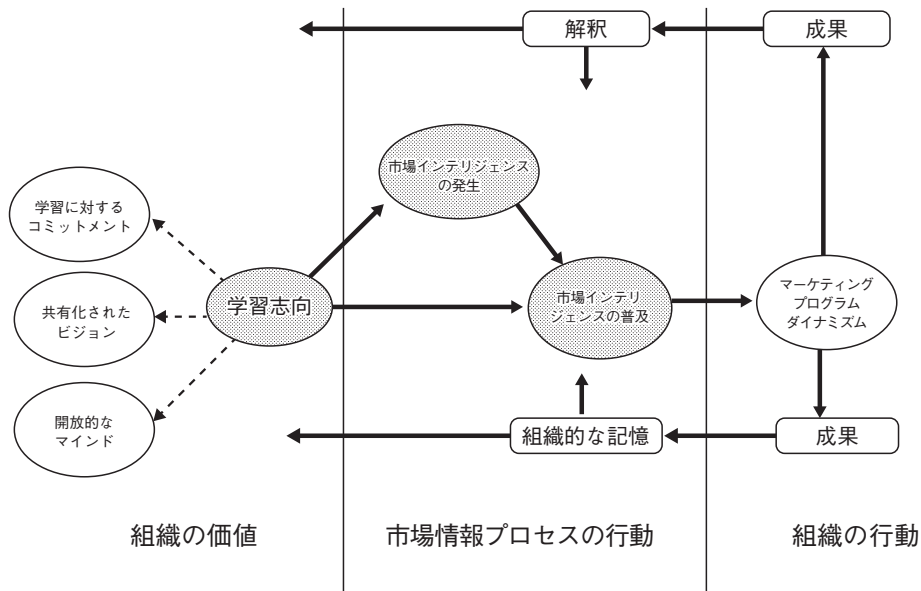
第 1 に、学習志向があげられる。Baker and Sinkula（1999）によると、学習志向とは、組織内の学習プロセスを通して、組織が学習することで従業員が喜びを感じられる価値であるという。

Sinkula, Baker, and Noordwiser（1999）はすでに American Marketing Association の会員企業 276 社を対象にした調査結果から、学習志向が Kohli et al.（1993）の MO 要素の一部に、プラスの影響を与えることを確認している（図表 4）。

以上の既存研究を振り返ると、市場インテリジェンスの統合概念といわれる MO（Kohli

and Jaworski 1990) にも、学習志向が影響していくと想定される。

図表 4 Sinkula, Baker, and Noordwiser (1999)



4-2 自己効力感 (Self-efficacy)

第2に、自己効力感があげられる。自己効力感とは、人々が目標への成果を出せる感覚を示す。自己効力感を通して、人々は自分の考えや感覚、行為を制御する (Bandura 1986)。

Kruenger and Dickson (1994) は、自己効力感が高いほど、恐怖が減少するのでよりリスクをとった行動をとるといふ。また Celuch et al. (1997) によると、自己効力感が高いほど、顧客情報を利用することで、獲得する利益を強く感じるという。

以上より、自己効力感の強い組織はそうでない組織よりも、失敗するリスクを恐れず、顧客情報を活用し競合他社にも戦いを挑むだろう。したがって自己効力感、顧客志向や競争志向の統合概念である MO (Narver and Slater 1990) を高めると考えられる。

4-3 個人間コンフリクト

第3に、個人間コンフリクトがあげられる。既存研究では、部門間コンフリクトが MO に対しマイナスに働くことが確認されている (eg., Kohli and Jaworski 1993)。したがって部内の従業員同士も部門間コンフリクトと同様、コンフリクトが生じるだろう。年齢や経験が異なれば、価値観や考え方は一人ひとり異なるからである。

個人間コンフリクトの高い組織では、円滑なコミュニケーションを図れないため、マーケ

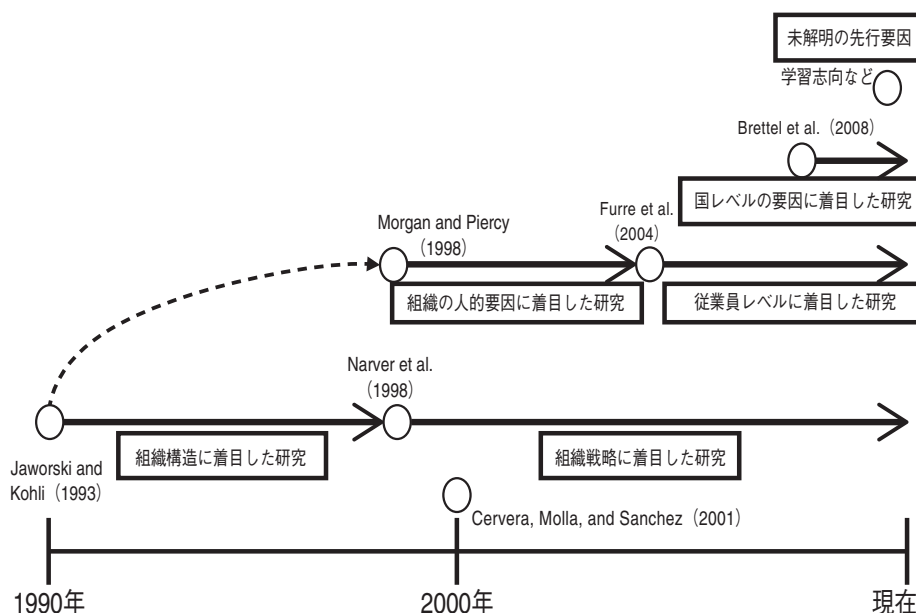
ティング情報などの市場インテリジェンスが普及しづらくなり、変化する顧客ニーズを察知し他社の動向にスピーディーに対応できない。したがって、個人間コンフリクトは、MO を低下させると考えられる。

5. おわりに

マーケティング志向の組織がどのような要因から影響されているか明らかにするためには、一連の先行要因の整理と解明が不可欠である。本稿はこの課題に応えるべく、既存研究を潮流ごとに整理するとともに、未解明の先行要因を探索してきた。MO の先行要因のレビューから伺える特徴は、ある程度研究潮流ごとに先行要因が分類されていることである。しかしながら既存研究にはない、今後取り入れていくべき先行要因もいくつか存在していた。今後は、この未解明の先行要因に対し、実証研究をおこなっていく必要がある。

最後に、MO の先行要因の研究潮流および起点となる研究を、時代の変遷とともに図示しておく（図表 5）。今後 MO の先行要因の研究を進めていく上で、研究の一助となると考えている。

図表 5 市場志向における先行要因の研究潮流の概観



【 注 】

- i 『ABI/Inform』により検索を実施した。1985年から2010年までの期間で1年ごとに「Market Orientation」と入力し検索を実施したところ累積で1,053本のMOを題材とする論文があった。HPアドレス：<http://proquest.umi.com>

【参考文献】

- Atuahene-Gima, K. (1995), "An Exploratory Analysis of the Impact of Market Orientation on New Product Performance," *Journal of Product Innovation Management*, Vol.12, No.4, pp.275-293.
- Baker, William and James Sinkula (1999a), "The Synergic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance," *Journal of the Academy of Marketing*, Vol.27, No.4, pp.411-427.
- Bandura, Albert (1986), "The Explanatory and Predictive Scope of Self-Efficacy Theory," *Journal of Social and Clinical Psychology*, Vol.4, No.3, pp.359-373.
- Borges, Mauro, Hoppen N., and F. B. Luce (2009), "Information Technology Impact On Market Orientation in E-Business," *Journal of Business Research*, Vol.62, No.9, pp.883-890.
- Brettel, Malte, Andreas Engelen, Florian Heinemann, and Pakpachong Vadhanasindhu (2008), "Antecedents of Market Orientation: A Cross-Cultural Comparison," *Journal of International Marketing*, Vol.16, No.2, pp.84-119.
- Celuch K., R. Slama, and S. Schaffenacker (1997), "Concern for Appropriateness and Ad Context Effects," *Psychology and Marketing*, Vol.14, No.1, pp.19-28.
- Cervera, Amparo, Alejandro Molla, and Manuel Sanchez (2001), "Antecedents and Consequences of Market Orientation in Public Organisations," *European Journal of Marketing*, Vol.35, No.11, pp.1259-1286.
- Ellinger, Alexander E., David J. Ketchen Jr., G. Tomas M. Hult, Ayşe Banu Elmadağ, and R. Glenn Richey Jr. (2008), "Market Orientation, Employee Development Practices, and Performance in Logistics Service Provider Firms," *Industrial Marketing Management*, Vol.37, No.4, pp.353-366.
- Furrer, Oliver, Christian Lantz, and Amandine Perrinjaquet (2004), "The Impact of Values on Attitude Toward Market Orientation," *Marketing Science Institute, Report*, No.04, pp.103-127.
- Gebhardt, F. Gary, Gregory S. Carpenter, and John F. Sherry Jr. (2006), "Creating a Market Orientation: A Longitudinal, Multifirm, Grounded Analysis of Cultural Transformation," *Journal of Marketing*, Vol.70, No.4, pp.37-55.
- González-Benito, Óscar and Javier González-Benito (2008), "Implications of Market Orientation on the Environmental Transformation of Industrial Firms," *Ecological Economics*, Vol.64, No.4, pp.752-762.
- Hammond, Kevin L., Robert L. Webster, and Harry A. Harmon (2006), "Market Orientation, Top Management Emphasis, and Performance within University Schools of Business: Implications for Universities," *The Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol.14, No.1, pp.69-85.
- Han, Jin, Namwoon Kim and Rajendra Srivastava (1998), "Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?," *Journal of Marketing*, Vol.62, pp.30-45.
- Harris, Lloyd C. and Emmanuel Ogbonna (2001), "Leadership Style and Market Orientation: an Empirical Study," *European Journal of Marketing*, Vol.35, No.5/6, pp.744-764.
- Harris C. Lloyd and Nigel E. Piercy (1999), "Management Behavior and Barriers to Market Orientation in Retailing Companies," *Journal of Service Marketing*, Vol.13 No.2, pp.113-131.

- Hofstede, G. (1980), "Motivation, Leadership, and Organization - Do American Theories apply Abroad," *Organization Dynamics*, Vol.9, No.1, pp.42-63.
- Hunt, Shelby D. and Robert M. Morgan (1995), "The Comparative Advantage Theory of Competition," *Journal of Marketing*, Vol.59, No.2, pp.1-16.
- 石田大典、岩下仁、恩藏直人、イム・スビン (2006) 「市場志向が新製品開発におよぼすインパクト」、『商品開発管理研究』、第3号、19-37頁。
- 岩下仁 (2010) 「市場志向研究の潮流と今後の展望—マーケティング戦略と成果のメカニズムの解明に向けて—」『早稲田大学大学院商学研究科紀要』第71号、187-199頁。
- Jaworski, Bernard and Ajay J. Kohli (1993), "Market Orientation :Antecedents and Consequences," *Journal of Marketing*, Vol.57, pp.53-70.
- Krueger, Norris Jr. and Peter R. Dickson (1994), "How Believing in Ourselves Increases Risk Taking: Perceived Self-Efficacy and Opportunity Recognition," *Decision Sciences*, Vol.25, No.3, pp.385-400.
- Kirca , H. Ahmet, Satish Jayachandran and William O. Bearden (2005), "Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance," *Journal of Marketing*, Vol.69, No.2, pp.24-41. (岩下仁抄訳 (2006) 『市場志向研究のメタ分析 市場志向の先行要因、成果要因、モデレーター要因の解明』「マーケティング・ジャーナル」第102号、119-131頁 (日本マーケティング協会)
- Kohli, Ajay K. and Bernard J. Jaworski (1990), "Market Orientation; The Construct, Research Proposition, and Managerial Implications," *Journal of Marketing*, Vol.54, No.2, pp1-18.
- 黒岩健一郎 (2007) 「市場志向の先行要因の探索 —トップマネジメントの市場環境認識および事業目標・理念との関係—」、慶應経営論集 第14巻1号、147-161頁。
- Kumar, V., Eli Jones, Venkatesan Rajkumar, and Robert P. Leone (2011), "Is Market Orientation a Source of Sustainable Competitive Advantage or Simply the Cost of Competing?," *Journal of Marketing*, Vol.75, No.1, pp.16-30
- Lumpkin, G.T and Gregory G. Dess (1996), "Clarifying The Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance," *The Academy of Management Review*, Vol.21, No.1, pp.135-173.
- Langerak, Fred (2001), "Effects of Market Orientation on The Behaviors of Salespersons and Purchasers, Channel Relationships, and Performance of Manufacturers," *International Journal of Research in Marketing*, Vol.18, No.3, pp.221-234.
- Macedo, Isabel Maria and José Carlos Pinho (2006), "The Relationship between Resource Dependence and Market Orientation: The Specific Case of Non-Profit Organisations," *European Journal of Marketing*, Vol.37, No.5-6, pp.533-553.
- Matsuno, Ken, John T. Mentzer, and Aysegul Ozsomer (2002), "The Effects of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance," *Journal of Marketing*, Vol.66, No.3, pp.18-33.
- Narver, John and Stanley F. Slater (1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability," *Journal of Marketing*, Vol.54, No.4, pp.20-35.
- Narver, John, Stanley Slater, and Brian Tietje (1998), "Creating a Market Orientation," *Journal of Market-Focused Management*, Vol.2, No.3, pp.241-255.
- 恩藏直人、岩下仁 (2007) 「マーケティングとしての市場志向」『商品開発管理入門』商品開発管理学会。
- Ottum, Brian D., and William L. Moore (1979), "The Role of Market Information in New Product Success/Failure," *Journal of Product Innovation Management*, Vol.14, No.4, pp.239-318.
- Payne, F. Adrian (1988), "Developing a Marketing Oriented Organization," *Business Horizons*, Vol.31, pp.46-53.

- Pelham, Alfred M. and David T. Wilson (1996), "A longitudinal Study of The Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy, and Market Orientation Culture on Dimensions of Small-firm, " *Academy of Marketing Science. Journal*, Vol.24, No.1, pp.27-44.
- Ruekert W. Robert (1992), "Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective," *International Journal of Research in Marketing*, Vol.9, No.3, pp.225-245.
- Schaffer, Robert H. and Harvey Thomson A. (1992), "Successful Change Programs Begin with Results," *Harvard Business Review*, Vol.70, No.1, pp.80-90.
- Schwartz, Shalom H. (1992), "Universals in The Content and Structure of Values - Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries, " *Advances in Experimental Social Psychology*, No.25, pp.1-65.
- Sinkula, M. James, William E. Baker, and Noordewier Thomas (1997), "A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge, and Behavior," *Academy of Marketing Science*, Vol.25, No.4, pp.305-319.
- Tregear, Angela (2003), "Market orientation and the Craftsperson," *European Journal of Marketing*, Vol.37, pp.1621-1635.
- Verhoef, Peter and Peter Leeflang (2008), "Getting Marketing Back in the Boardroom: Understanding the Drivers of Marketing's Influence within the Firm, " *Marketing Science Institute Report*, No.1, pp.83-114.
- Webster, E. Fredrick, Jr. (1988), "The Rediscovery of the Marketing Concept," *Business Horizons*, Vol.31, pp.29-39.
- Wren, M. Brent, Wm Souder E., and Berkowitz, David (2000), "Market Orientation and New Product Development in Global Industrial Firms," *Industrial Marketing Management*, Vol.29, No.6, pp.601-611.